

**LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH: BOOK CHAPTER**

Judul Buku (Book Chapter) : Adaptivitas dalam Kepemimpinan Sekolah: Strategi Menghadapi Pandemi
 Nama Penulis : **Ika Febrian Kristiana**
 Jumlah Penulis : 1 orang
 Status Pengusul : Penulis utama
 Identitas Buku :
 a. Judul Buku : Beradaptasi dengan Perubahan
 b. Nomor ISBN : 978-623-5509-69-3
 c. Edisi : Pertama
 d. Tahun Terbit : 2022
 e. Penerbit : Fastindo
 f. Jumlah Halaman : 95 dari 162 halaman

Kategori Publikasi Karya Ilmiah: *Book Chapter* Internasional
 Buku (beri \checkmark pada kategori yang tepat) *Book Chapter* Nasional

Hasil Penilaian *Peer Review* :

Komponen yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku		Nilai Akhir yang Diperoleh
	Internasional <input type="checkbox"/>	Nasional <input checked="" type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi buku (20%)		2	1
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)		3	2,5
c. Kecukupan dan kemutakhiran data/ informasi dan metodologi (30%)		3	2,5
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)		2	1,5
Total = (100%)		10	7,5
Nilai Pengusul = 100% x total nilai yang diperoleh = 7,5			

Catatan penilaian artikel oleh reviewer:

1. Kesesuaian dan kelengkapan unsur isi buku:

Buku ini memiliki unsur-unsur yang lengkap meliputi judul, informasi penerbit, kata pengantar, dan daftar isi. Isi book chapter cukup lengkap yang terdiri dari judul, penulis, pendahuluan, isi chapter yang membuat pembahasan pendahuluan, prinsip dan praktik untuk menumbuhkan cara kerja dan pemikiran yang adaptif, memimpin dengan pola pikir adaptif, hasil-hasil riset adaptivitas kepemimpinan, kepemimpinan dalam situasi yang tidak pasti, sebuah kesimpulan dan refleksi, dan diakhiri dengan daftar referensi. Meskipun demikian, tata tulis belum mengikuti APA Publication Manual 7th Edition.

2. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan:

Ruang lingkup book chapter ini meliputi dinamika adaptivitas dan kepemimpinan sekolah dalam kondeisi pandemi. Pembahasan yang disajikan cukup menarik dan komprehensif, disertai muatan hasil-hasil penelitian terkini yang relevan dengan topik yang sedang disajikan.

3. Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi:

Daftar pustaka yang digunakan dalam book chapter ini terdiri dari 36 pustaka. Hal ini dirasa telah mampu menunjukkan kecukupan informasi yang disajikan. Terlebih, lebih dari 85%-diantara referensi yang digunakan tersebut merupakan terbitan 10 tahun terakhir, yang memberikan gambaran bahwa muatan konten dari book chapter ini dirasa cukup mutakhir.

4. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit:

Buku ini ber-ISBN 978-623-5509-69-3 dan diterbitkan oleh Fastindo yang memiliki kualitas penerbit cukup bagus dan memadai. Hasil print jelas, kualitas kertas tergolong baik, dan layout tergolong rapi.

5. Indikasi plagiasi:

Turnitin similarity index sebesar 6% memberikan gambaran bahwa orisinalitas book chapter ini cukup baik dan tidak ditemukan adanya indikasi plagiasi.

6. Kesesuaian bidang ilmu:

Pembahasan konten dari book chapter ini telah sesuai dengan bidang ilmu pengusul, yaitu Psikologi.

Semarang, 8 Mei 2023

Reviewer 1



Prof. Dian Ratna Sawitri, S.Psi., M.Si., Ph.D

NIP. 197809012002122001

Unit kerja: Fakultas Psikologi

Universitas Diponegoro, Semarang

Bidang ilmu: Psikologi

LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BOOK CHAPTER

Judul Buku : Adaptivitas dalam Kepemimpinan Sekolah: Strategi Menghadapi Pandemi
 Penulis : **Ika Febrian Kristiana**
 Jumlah Penulis : 1 orang
 Status Pengusul : Penulis utama
 Identitas Buku :
 a. Nomor ISBN : 978-623-5509-69-3
 b. Edisi : Pertama
 c. Tahun Terbit : 2022
 d. Penerbit : Fastindo
 e. Jumlah Halaman : 95 dari 162 halaman

Kategori Publikasi Karya Ilmiah: *Book Chapter* Internasional
 Buku (beri \surd pada kategori yang tepat) *Book Chapter* Nasional

Hasil Penilaian *Peer Review* :

Komponen yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku		Nilai Akhir yang Diperoleh
	Internasional <input type="checkbox"/>	Nasional <input checked="" type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi buku (20%)		2	2
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)		3	3
c. Kecukupan dan kemutakhiran data/ informasi dan metodologi (30%)		3	3
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)		2	2
Total = (100%)		10	10
Nilai Pengusul = 100% x total nilai yang diperoleh = 100% x 10 = 10			

Catatan penilaian buku oleh reviewer :

a. Kelengkapan unsur isi buku:

Unsur-unsur buku sudah lengkap dengan beberapa penulis dan beberapa chapter bahasan

b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan:

Ruang lingkup dan pembahasan cukup menarik dan komprehensif, disertai muatan hasil-hasil penelitian terkini yang relevan dengan topik yang sedang disajikan.

c. Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi:

Jumlah dapus > 20 artinya sudah concise dan mendukung kecukupan informasi

d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit:

Buku ini ber-ISBN 978-623-5509-69-3 dan diterbitkan oleh Fastindo yang memiliki kualitas penerbit cukup bagus dan memadai. Hasil print jelas, kualitas kertas tergolong baik, dan layout tergolong rapi.

e. Indikasi plagiasi:

Turnitin similarity index sebesar 6% memberikan gambaran bahwa orisinalitas book chapter ini cukup baik dan tidak ditemukan adanya indikasi plagiasi.

f. Kesesuaian bidang ilmu:

Pembahasan konten dari book chapter ini telah sesuai dengan bidang ilmu pengusul, yaitu Psikologi.

Semarang,
Reviewer 2

2023



Dra. Endang Sri Indrawati, M.Si.

NIP. 196102121987032001

Unit kerja : Fakultas Psikologi Universitas

Diponegoro, Semarang

Bidang ilmu : Psikologi

pinan sekolah: strategi menghadapi pandemi

by Ika Febrian Kristiana

Submission date: 28-Apr-2023 08:24PM (UTC+0700)

Submission ID: 2078237249

File name: vitas_dalam_Kepemimpinan_Sekolah_Strategi_Menghadapi_Pandemi.pdf (1.78M)

Word count: 4195

Character count: 27602



Bab VI

Adaptivitas Dalam Kepemimpinan Sekolah: Strategi Menghadapi Pandemi

Ika Febrian Kristiana

A. Pendahuluan

Perubahan cepat yang dibawa oleh pandemi virus Covid terus menimbulkan tantangan luar biasa bagi para pemimpin sekolah. Pandemi mengganggu pendidikan untuk siswa karena penutupan sekolah terjadi dan semua pengajaran dipindahkan ke virtual (Morgan, 2020). Para pemimpin sekolah dipaksa untuk memikirkan kembali sifat dan tingkat perubahan yang diperlukan untuk mendukung guru dan siswa dalam mengadopsi teknologi dan keterampilan teknis untuk menavigasi pengajaran dan pembelajaran secara virtual (Kaden, 2020). Selain itu, para pemimpin sekolah telah melihat kebutuhan untuk mengatasi kesejahteraan emosional guru dan siswa yang khawatir dan takut tentang masa depan sekolah diakibatkan pandemi yang terus berlanjut (Netolicky, 2020). Para pemimpin sekolah sekarang sedang diuji dalam cara yang belum pernah mereka lakukan di masa lalu. Dengan mengadopsi pendekatan adaptif dalam cara kepemimpinan mereka, pemimpin sekolah dapat membangun ketahanan dan kapasitas sekolah dan masyarakat untuk mengatasi gangguan di masa depan yang disebabkan oleh pandemi.

Kecepatan perubahan akan membutuhkan pemimpin sekolah untuk menginspirasi komunitas sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan (Northouse, 2019). Adaptivitas membutuhkan upaya menentukan apa saja

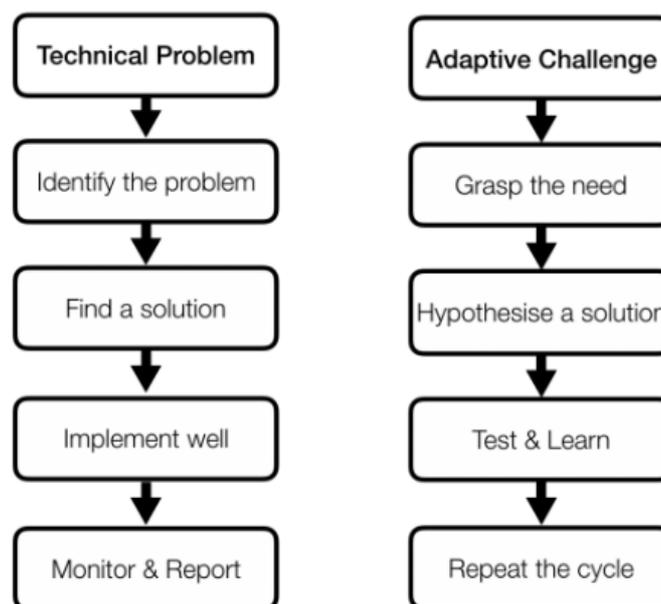
yang dibutuhkan saat ini sembari memikirkan kembali bagaimana organisasi akan beradaptasi dan berkembang di lingkungan baru (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009; Northouse, 2019). Kecepatan beradaptasi bagi para pemimpin sekolah tampaknya menunjukkan hubungan resiprokal dengan kemampuan merangkul dan mengajak rekan-rekan mereka dalam melakukan pendekatan yang belum pernah dilakukan sebelumnya (Jefferies, 2017), pada gilirannya kapasitas guru dan siswa untuk beradaptasi selama masa-masa perubahan akan bergantung pada pemimpin sekolah yang tetap fokus belajar, melibatkan orang lain dalam pemikiran kreatif, dan meluncurkan solusi inovatif (Hsieh, Huang, & Seah, 2014; Northouse, 2019).

Drysdale & Gurr (2017) telah menguraikan bahwa di masa perubahan besar, kompleksitas, dan ketidakpastian, para pemimpin sekolah ditantang untuk beradaptasi dan menavigasi jalan mereka melalui arus kekuatan internal dan eksternal untuk menciptakan hasil positif terbaik bagi siswa, sekolah, dan masyarakat. Heifetz & Laurie (1997) mempopulerkan gagasan tentang dua jenis upaya perbaikan yang berbeda di setiap organisasi: masalah teknis dan tantangan adaptif. Masalah teknis adalah masalah yang dapat diselesaikan dengan pengetahuan dan keterampilan yang ada. Namun, tidak semua upaya perbaikan pada konteks sekolah harus didekati sebagai masalah teknis dan beberapa upaya perbaikan adalah tantangan adaptif. Tantangan adaptif adalah ketika kita bergerak melampaui apa yang saat ini kita ketahui, pahami, dan lakukan sebagai sekolah atau individu. Kita mungkin bisa membuat hipotesis solusi yang mungkin, namun kita masih perlu menguji dan belajar melalui siklus berulang untuk menetapkan solusi spesifik konteks yang dapat diterapkan.

Pandemi COVID-19 adalah contoh terbaru dari tantangan adaptif global bagi negara-negara di seluruh dunia. Masalah yang sangat kompleks ini membuat banyak pihak, termasuk sekolah tidak dapat mengandalkan

penerapan solusi atau tanggapan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Negara-negara di seluruh dunia dengan cepat berusaha merancang solusi berdasarkan bukti dan kebutuhan yang muncul. Upaya merancang solusi tersebut sering didekati dengan siklus pengujian dan pembelajaran berulang. Sebagai bukti baru muncul, solusi dihipotesiskan, strategi diterapkan, dan bukti implementasi dan dampak dicari. Siklus ini memungkinkan respons yang cepat tetapi juga menciptakan lingkungan di mana kami tahu bahwa segala sesuatu dapat berubah berdasarkan bukti baru yang muncul. Gambar berikut ini menyajikan dua pendekatan yang berbeda sebagai upaya merancang perbaikan dalam situasi menantang dari Heifetz dan Laurie (1997):

Gambar 1. *Technical Problem and Adaptive Challenges: Two Different Approaches*



Praktik adaptif paling cocok untuk lingkungan yang kompleks, seperti lingkungan pendidikan, di mana ada kebutuhan untuk menguji dan

menemukan ide dan solusi yang telah dirumuskan sebelumnya, namun masih banyak pembelajaran, refleksi, dan pemahaman yang diperlukan. Membuat rencana linier terperinci hanya akan masuk akal jika kita tahu hal-hal besar apa yang memungkinkan berubah secara berbeda ketika kita mulai belajar dari awal penerapan. Tujuan yang jelas sangat diperlukan, tetapi jalan untuk mencapainya akan sulit ditentukan menggunakan pola yang lama atau sebelumnya. Pikirkan sebuah kapal layar menuju utara menggunakan Polaris untuk memandu perjalanannya. Kapal memiliki arah yang jelas dalam rutenya tetapi mungkin membelok ke arah lain yang diperlukan untuk menangkap angin yang paling efektif akan memindahkannya untuk mengarah pada tujuan. Tujuannya jelas, tetapi jalur linier tidak selalu yang paling efektif untuk dilakukan. Pola pikir adaptif memahami bahwa mengambil langkah pertama itu penting, seperti dengan mengambil langkah pertama itu kita kemudian menemukan langkah kedua yang paling tepat. Penelitian menggambarkan bahwa praktik adaptif, di mana solusi berbasis sekolah dirancang secara kolaboratif, diimplementasikan, dan dievaluasi kemanfaatannya untuk praktik mengajar (Dunn, Hattie & Bowles, 2019).

Pendekatan adaptif mampu menangani kompleksitas, ketidakpastian, dan perubahan. Ini semua adalah aspek yang diakui oleh para pemimpin pendidikan yang terbukti setiap hari dalam upaya mereka melakukan perbaikan-perbaikan, jauh sebelum COVID-19. Awalnya, pendekatan adaptif dikembangkan dan memperoleh daya tarik sebagai cara untuk menanggapi kompleksitas proyek besar pengembangan perangkat lunak (Sutherland, 2014), namun sekarang menonjol dan berhasil digunakan di banyak organisasi dan beragam industri. Pemimpin adaptif berusaha untuk memobilisasi pengetahuan dengan cepat, tanggap terhadap kebutuhan kontekstual, dan berusaha memberdayakan rekan kerja mereka untuk bertindak, bahkan ketika “jalannya tidak jelas dan perjalanannya mungkin



berantakan”. Organisasi, termasuk sekolah yang adaptif mampu merespon dengan cepat terhadap peluang dan tuntutan yang berubah dengan cepat. Pada akhirnya, membuat sekolah efisien dalam merespon kebutuhan belajar dari siswa dalam konteks yang selalu berubah.

B. Prinsip dan Praktik untuk Menumbuhkan Cara Kerja dan Pemikiran yang Adaptif

Banyak organisasi secara aktif mengeksplorasi metode di mana mereka dapat menjadi lebih adaptif dan gesit dalam pendekatan mereka sebagai respons terhadap dunia yang berubah dengan cepat dan kompleks. Adaptif adalah kerangka kerja dan kemampuan yang mencakup serangkaian prinsip dan praktik. Saat bekerja dengan para pemimpin sekolah selama dekade terakhir yang berusaha memanfaatkan cara kerja adaptif, beberapa prinsip utama yang perlu dipertimbangkan:

- Mengembangkan pola pikir penerimaan. Kita harus menerima kompleksitas dari lingkungan tempat kita bekerja. Sebagai seorang pemimpin kita harus menerima ambiguitas dan ketidakpastian. Dengan melakukan ini, kita dapat mulai memahami bahwa tidak ada yang tetap statis dan kita harus terus berkembang. Pola pikir ini memungkinkan kita untuk menghadapi hal-hal yang tidak terduga karena kita menerima ini sebagai bagian normal dari bekerja dalam kompleksitas.
- Kembangkan situasi melalui tindakan. Pemimpin yang efektif memahami bahwa solusi dapat dikembangkan dari basis bukti yang tidak lengkap. Ada ketidakpastian yang tak terhindarkan dengan situasi yang kompleks. Dengan demikian, pemimpin sekolah harus siap untuk mengembangkan situasi melalui tindakan. Pola pikir adaptif memahami bahwa mengambil langkah pertama itu penting, seperti dengan mengambil langkah pertama

itu, kita kemudian menemukan langkah kedua yang paling tepat yang bisa dilakukan.

- Fokus pada tim, bukan individu. Seorang pemimpin adaptif terus mencari hambatan yang mungkin menghambat pertumbuhan tim (guru) dan upaya untuk memecahkan ini. Seorang pemimpin adaptif mendukung tim pengajar untuk membuat kemajuan pesat dengan membantu tim untuk mengatur diri sendiri dan membuat keputusan yang responsif terhadap konteks dan berdasarkan bukti terbaik. Hal ini dicapai dengan menunjukkan praktik-praktik seperti mendengarkan secara mendalam, kesadaran diri, dan komitmen kepada orang lain. Studi yang dilakukan oleh MIT Center for Collective Intelligence (<http://cci.mit.edu/>) menggambarkan bahwa meskipun kecerdasan individu mempengaruhi kinerja tim, kecerdasan kolektif tim lebih penting. MIT Center juga menyarankan lebih mudah untuk mengubah perilaku tim daripada perilaku individu sebagai pendorong untuk perbaikan.
- Merancang desain proses peningkatan. Dengan menjaga prosesnya seramping mungkin, tujuannya adalah membuat prototipe praktik dengan meminimalkan sumber daya yang diperlukan untuk menemukan dengan cepat apakah praktik yang diusulkan terbukti efektif pada konteks kita (atau tidak). Ini bisa dianggap sebagai Minimal Viable Practice (MVP). MVP dicapai dengan mencari umpan balik formatif pada praktik atau pendekatan baru yang sudah dibuat prototipenya. Kerjakan beberapa area utama dan evaluasi bagaimana hasilnya sebelum pindah ke area yang lain. Dengan bekerja menggunakan cara ini, kita akan dapat melihat bahwa mempercepat proses perbaikan dan hasil seringkali lebih cepat terwujud.

- 
- Menumbuhkan rasa aman psikologis. Keamanan psikologis mengacu pada persepsi individu tentang konsekuensi dari mengambil risiko antarpribadi atau keyakinan bahwa tim aman dari risiko untuk dianggap tidak kompeten, negatif, atau mengganggu. Di sebuah tim dengan keamanan psikologis yang tinggi, rekan tim merasa aman untuk mengambil risiko di sekitar anggota tim mereka. Mereka merasa yakin bahwa tidak ada seorang pun di dalam tim yang akan memermalukan atau menghukum siapa pun yang melakukan kesalahan, mengajukan pertanyaan, atau menawarkan ide baru (Edmondson, 2004). Hal ini diekspresikan melalui perilaku tertentu seperti mendorong guru untuk mengekspresikan pendapat dan ide, mempromosikan pengambilan keputusan kolaboratif, mendukung berbagai informasi dan kerja tim, dan tidak menghakimi (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh, 2011).

C. Memimpin Dengan Pola Pikir Adaptif

Memimpin sebuah organisasi untuk menjadi lebih adaptif membutuhkan pengembangan keterampilan pribadi yang spesifik untuk meningkatkan kinerja adaptif, dan itu membutuhkan sikap dan struktur kolaboratif yang memungkinkan dan mendorong kinerja adaptif. Pimpinan sekolah perlu mengembangkan sikap adaptif; terus mencari cara untuk menguji pengetahuan mereka tentang pengajaran dan pembelajaran dalam konteks sekolah mereka yang unik. Konsep sistem adaptif kompleks menyediakan perangkat yang berharga untuk memahami dan menangani masalah yang luas dalam pendidikan yang sedang berkembang saat ini. Tidak ada keraguan bahwa kompleksitas selalu merasuki ruang pendidikan, tetapi tidak diragukan lagi COVID-19 telah secara signifikan meningkatkan kompleksitas dan ketidakpastian.

Sikap adaptif adalah sikap intelektual yang menciptakan prasyarat untuk menjadi adaptif dan pola pengambilan keputusan tertentu dalam situasi yang kompleks (Grisogono & Radenovic, 2011). Adaptasi operasional sangat penting untuk mengembangkan pemahaman situasional dan untuk dapat bekerja melalui situasi yang kompleks saat mereka muncul. Sementara itu mustahil untuk mengantisipasi dinamika masa depan yang tepat, menumbuhkan tim adaptif harus memungkinkan sekolah untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kondisi yang berubah dengan cepat dan memanfaatkan peluang yang tidak terduga. Tampaknya ini akan menjadi atribut penting untuk setiap organisasi saat harus menyusuri jalan ketidakpastian yang meningkat ini.

Sebelum Covid, kajian manajemen krisis di ranah pendidikan sebatas membahas krisis antara lain: kekerasan di sekolah dan bencana alam. Akibatnya, banyak literatur yang ada mengasumsikan bahwa upaya manajemen krisis dari awal hingga akhir dijelaskan dalam fase konvensional manajemen krisis meliputi: mitigasi, kesiapsiagaan, respon, dan pemulihan. Dampak mendalam dari pandemi Covid mengalihkan perhatian dari krisis sebagai hal yang tidak terduga, berkepanjangan, tidak dapat diprediksi kapan akan berakhir sehingga bukan lagi krisis tunggal namun merupakan krisis majemuk dan multiple efek (Boin, Ekengren, & Rhinard, 2020; Mascio, Natalini & Cacciatore, 2020). Dalam situasi pandemi, penutupan sekolah menjadi konstituen dari krisis majemuk berkekuatan tinggi. Skala dan kompleksitas dari ketidaksetaraan yang diperkuat oleh pandemi Covid menuntut agar "refleks" darurat tahun 2020 diikuti oleh "respons" deliberatif berkelanjutan (Biesta, 2020). Rekonseptualisasi krisis ini membawa hal baru bagi para pemimpin sekolah, pengambil keputusan dan analis kebijakan yang terlibat dalam penyusunan pendidikan masa depan untuk dunia pasca-Covid.



Untuk memahami tantangan kepemimpinan selama pandemi, teori dan pendekatan yang berpusat pada ambiguitas untuk kepemimpinan adaptif (Heifetz, 1994) dipandang sesuai untuk menjelaskan kondisi tersebut. Pada saat krisis, para pemimpin terus-menerus merekonstruksi pemahaman mereka dari situasi yang berubah dengan cepat. Pembingkai dan pembingkai ulang merupakan bagian integral dari proses ini (Park, Daly, & Guerra, 2012; Woulfin, Donaldson, & Gonzales, 2016). Pada saat ketidakpastian yang mendalam, pemimpin sekolah menempati peran mediasi-moderator kunci yang memungkinkan transisi dan adaptasi untuk perubahan, sambil mempertahankan praktik lokal yang dihargai, menjembatani (menghubungkan antar organisasi untuk memfasilitasi perubahan yang diinginkan), dengan tetap memastikan apa yang dilakukan tidak bertentangan dengan hukum atau aturan (Kim & Kim, 2016; Ganon-Shilon dkk., 2020).

D. Hasil-Hasil Riset Adaptivitas Kepemimpinan

Penelitian tentang kepemimpinan adaptif pada kepala sekolah di Inggris pada saat pandemi dengan metode kualitatif yang dilakukan oleh Hulme, Beauchamp, Clarke & Hamilton (2021), melaporkan bahwa strategi kepemimpinan adaptif yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi *bridging*, *brokering* dan *buffering* (Asada, Turner, Schwartz, & Chriqui, 2020). Tiga strategi tersebut dilakukan dengan cepat untuk mengkalibrasi ulang ketentuan setelah penutupan sekolah. Taktik *bridging* (menjembatani) termasuk membangun, memperbaiki, dan menghidupkan kembali jaringan dukungan di antara rekan-rekan pemimpin dan dengan lembaga lainnya. Kepala sekolah bahkan tidak segan untuk menjalin kerjasama dengan sekolah-sekolah lain yang sebelumnya kurang dihargai dan kurang dimanfaatkan sebagai akibat dari meningkatnya persaingan antara sekolah di Inggris. Selanjutnya, kepala sekolah juga memanfaatkan

secara optimal peluang-peluang baru untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam forum-forum di luar sekolah.

Taktik *brokering* (perantara) dilakukan dengan negosiasi pemahaman bersama antara institusi, layanan anak, pemuda, keluarga, layanan kesehatan mental anak dan remaja untuk mendukung kerja bersama yang lebih efektif. Pemimpin sekolah bertindak sebagai kunci yang bekerja di berbagai komunitas profesional untuk mendukung keadaan darurat termasuk hubungan lintas lembaga tentang pelaksanaan pembelajaran di luar ruangan dengan tepat, penerapan protokol kesehatan, penilaian risiko, dan nilai pedagogis konferensi video online, termasuk memastikan bahwa kondisi kesehatan mata peserta didik tidak terganggu selama pembelajaran online. Tantangan yang muncul adalah ambiguitas seputar peran, tanggung jawab, dan kapasitas masing-masing yang dapat menghambat tindakan kolaboratif. Kepemimpinan adaptif melibatkan *toggling* antara kepentingan organisasi dan kepentingan kolektif.

Taktik *buffering* (penyangga) termasuk membangun koalisi lokal untuk menghadapi tantangan yang mungkin muncul berkaitan dengan peraturan maupun kebijakan, misalnya, dengan gubernur atau wali sekolah, dan asosiasi profesional tentang pembukaan sekolah kembali dan menyaring arus informasi untuk staf sekolah dan orang tua.

Penelitian terdahulu tentang tantangan dalam kepemimpinan sekolah dalam menghadapi perubahan radikal pernah dilakukan oleh Loader (1997). Pada saat terjadinya penetrasi teknologi secara besar-besaran termasuk dalam dunia pendidikan dimana diyakini bahwa penggunaan teknologi dapat meningkatkan pembelajaran siswa dimana kehadiran teknologi dapat meningkatkan akses pendidikan dan pendekatan konstruktivis bagaimana pembelajaran yang diinginkan di masa depan. Pada situasi tersebut, prinsip kepemimpinan yang berkembang adalah mendorong visi atau tujuan, menggunakan pengetahuan sebelumnya dan



mengenali keterbatasan pengetahuan, memiliki disposisi ingin tahu dan reflektif yang mencari kemungkinan baru, keterlibatan banyak orang dalam perubahan, dan ketegasan untuk bertindak ketika ide atau pendekatan yang baik muncul (Loader, 1997).

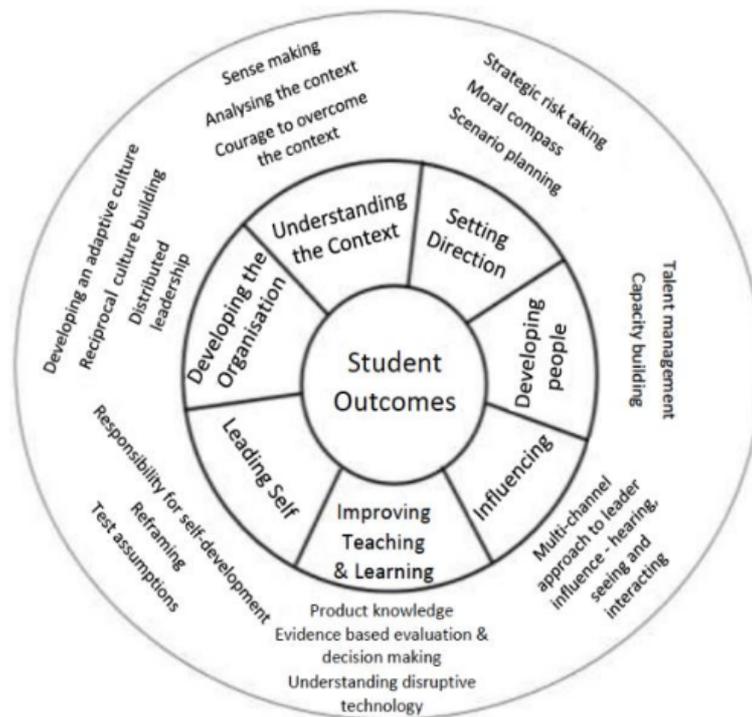
Loader menganggap ini sebagai kepemimpinan yang memiliki orientasi arah yang responsif terhadap perubahan disertai niat strategis. Arah responsif menunjukkan bahwa ada pengertian yang jelas tentang arah, tetapi yang cukup fleksibel untuk memenuhi perubahan lingkungan. Pada situasi pandemi, kita tidak tahu apa yang akan terjadi di masa depan dalam jangka waktu dekat dan lebih jauh.

Marginson (2020) berpendapat bahwa akan ada dampak yang akan bertahan dan menyebabkan perubahan mendasar dalam lanskap pendidikan. Arah responsif memungkinkan untuk perencanaan jangka pendek dan panjang, tetapi juga mengasumsikan bahwa arahnya mungkin berubah, jika tidak dalam niat, setidaknya dalam implementasi. Arah responsif mempromosikan perencanaan dengan skema yang terus-menerus mencari ide-ide baru dan menilai kembali arah yang dituju. Pemimpin dengan orientasi kepemimpinan ini tampaknya akan ditempatkan dengan baik untuk menghadapi dampak langsung dan jangka panjang dari kejadian tak terduga, seperti penutupan sekolah dan pembelajaran jarak jauh secara massal. Loader mendorong batasan pendidikan lebih jauh, dan secara aktif menjajaki kemungkinan siswa menghadiri sekolah dengan pembelajaran jarak jauh yang didukung oleh teknologi pembelajaran. Pandangan dan keputusan ini terlalu radikal di masa lalu, namun dalam menanggapi pandemi dan dengan semua bentuk pembelajaran jarak jauh, tampaknya sudah menjadi ide yang tidak lagi radikal justru responsif dan adaptif.

E. Kepemimpinan Dalam Situasi yang Tidak Pasti

Untuk memberikan panduan lebih lanjut tentang kepemimpinan di masa yang penuh gejolak, model yang dijelaskan dalam Drysdale dan Gurr (2017) dapat menjadi pertimbangan, dengan gambar sebagai berikut:

Gambar 2. Kepemimpinan dalam domain ketidakpastian waktu dan kapabilitas (Drysdale dan Gurr, 2017)



Berfokus pada keberhasilan siswa sebagai tujuan yang berharga dan moral bagi sekolah, model ini menyoroti tujuh domain kepemimpinan. Empat diantaranya adalah menetapkan arah, mengembangkan individu, mengembangkan organisasi, dan meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Model ini dikembangkan dari serangkaian penelitian yang



4
sudah mapan oleh Leithwood dan rekan (misalnya Leithwood, Harris & Hopkins 2020; Leithwood & Riehl 2003; Leithwood & Sun 2012) dan dikonfirmasi dalam penelitian lain seperti dari Proyek Kepala Sekolah Sukses Internasional (ISSPP) (misalnya Day & Gurr, 2014; Ylimaki & Jacobson, 2011). Pemimpin pendidikan yang sukses cenderung memiliki pandangan jangka panjang tentang pendidikan dan memiliki keterampilan untuk menyatukan komunitas sekolah dalam menetapkan arah yang disepakati. Mereka mampu mengartikulasikan visi selama 10 tahun atau lebih, dan memahami hal ini agar komunitas sekolah tidak hanya memahami apa yang terjadi sekarang, tetapi juga bagaimana hal ini sesuai dengan kemajuan sekolah di masa depan. Para pemimpin ini berpusat pada orang, dan secara khusus berfokus pada pengembangan staf. Mereka pandai memimpin perubahan dan menempatkan aspek-aspek organisasi yang akan mengarah pada kesuksesan yang berkelanjutan.

8
Pemimpin pendidikan yang berhasil tahu tentang kurikulum yang baik, pedagogi dan penilaian, dan bagaimana membantu meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Untuk keempat bidang praktik ini setidaknya ada tiga bidang lain yang membantu mempromosikan kesuksesan. Para pemimpin pendidikan yang sukses memahami bahwa pada akhirnya mereka bertanggung jawab atas pengembangan profesional mereka sendiri, dan mereka proaktif dalam pengembangan ide-ide baru. Mereka juga mengerti bahwa kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi perilaku orang lain dalam proses yang disengaja yang mengarah pada perubahan perilaku. Akhirnya, mereka memahami berbagai konteks di mana sekolah mereka ada, dan mereka mampu menanggapi, dan seringkali mempengaruhi konteks tersebut. Mereka akan membantu orang lain memahami sekolah dalam rangkaian konteks yang rumit.

Pemimpin yang baik mampu memahami situasi yang ambigu. Dengan semua kekuatan yang mempengaruhi tentang pendidikan, para pemimpin

perlu memutuskan apa yang penting, dan mengetahui tren dalam membentuk kembali pendidikan. Terkadang pemimpin sekolah menemukan “diri mereka sendiri” dalam konteks yang sulit, seperti pandemi 2020. Sebagai pemimpin ada pilihan untuk menjadi kewalahan oleh konteks, atau untuk mencoba dan membentuk konteks untuk mempromosikan kesuksesan organisasi. Bennis (2015) berpendapat bahwa pemimpin yang baik dapat menaklukkan konteks mereka tidak peduli seberapa kacanya dan mengganggu sebuah situasi. Mereka menemukan jalan atau mengubah keadaan mereka, seperti yang sekarang dilakukan para pendidik dalam upaya memberikan pengalaman pembelajaran jarak jauh yang berkualitas.

Kepemimpinan adalah tentang menetapkan arah dan seringkali membutuhkan keberanian untuk mengambil risiko strategis. Pemimpin tidak dapat bergerak maju tanpa mengambil risiko atau menantang *status quo*. Sementara pemimpin juga perlu mendorong batas-batas dan menata kembali masa depan. Dalam pendidikan, membutuhkan kebijaksanaan dan kecerdasan untuk meminimalkan risiko apapun yang dapat membahayakan masa depan siswa. Pemimpin perlu mengambil keputusan berdasarkan bukti yang tersedia, mencari informasi baru, mencari konsekuensi yang tidak diinginkan, dan memiliki rencana darurat untuk mengubah arah jika perlu tanpa membahayakan keberhasilan siswa.

Covey, Merrill & Merrill (1994) menggunakan metafora kompas untuk membantu mengarahkan pemimpin ke arah yang bermanfaat dan membantu memahami di mana saat ini berada. Kompas juga sebagai visi, nilai, prinsip, misi, hati nurani, arah – apa yang kita rasa penting dan bagaimana kita memimpin. Nilai-nilai universal seperti inklusi sosial, keadilan sosial, kesetaraan hasil, kesempatan untuk semua, membantu siswa untuk mengembangkan dan mencapai potensi mereka, dan mengembangkan siswa yang bertanggung jawab yang memberikan kontribusi berarti bagi masyarakat, dapat berfungsi sebagai garis dasar untuk arah pengaturan. Saat



merencanakan arah baru, skenario dapat membantu membayangkan masa depan dan membantu untuk mempersiapkan potensi gangguan (OECD, 2001). Pemimpin bisa mencoba meramalkan masa depan dan mengikuti tren, tetapi harus tahu bahwa peristiwa dapat berubah dengan cepat. Misalnya, disrupsi teknologi adalah sesuatu yang tidak diketahui dan akan mengubah cara manusia melakukan sesuatu tetapi tidak yakin bagaimana caranya (Christensen, Horn & Johnson, 2008). Membangun skenario masa depan dengan membayangkan dampak jika sekolah yang hanya memiliki kelas tatap muka, akan mengarahkan pada perencanaan jangka panjang; membantu mengidentifikasi peluang dan ancaman; memberikan perspektif yang lebih luas melalui sudut pandang yang berbeda; mendukung organisasi untuk mempertahankan pilihan; memberikan orientasi masa depan melalui membayangkan hal yang lebih baik di masa depan; dan membantu mempersiapkan hal yang tidak terduga.

F. Sebuah Kesimpulan dan Refleksi

Kita tidak dapat mengklaim kerangka kepemimpinan mana yang paling efektif sebagai jawaban untuk menavigasi dalam situasi sulit (pandemi) seperti saat ini. Tetapi yang perlu digarisbawahi adalah para pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam tentang kepemimpinan dan perubahan lebih mungkin untuk memimpin organisasi mereka dengan sukses melalui masa-masa yang tidak pasti.

Referensi

- Asada, Y., Turner, L., Schwartz, M., & Chriqui, J. F. (2020). "Bridging, brokering, and buffering": a theoretical exploration of school leaders' engagement with local school wellness policy implementation. *Implementation Science Communications*, *1*(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s43058-020-00029-1>
- Bennis, W. (2015). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *The Antioch Review*, *73*(2), 364- 370.
- Biesta, G. (2020). Back to school! A future for the university post-Covid-19. In M. Peters, F. Rizvi, G. McCulloch, P. Gibbs, R. Gorur, M. Hong, Y. Hwang, L. Zipin, M. Brennan, S. Robertson, J. Quay, J. Malbon, D. Taglietti, R. Barnett, W. Chengbing, P. McLaren, R. Apple, M. Papastephanou, N. Burbules, L. Jackson, L. Misiaszek (Eds.), *Reimagining the new pedagogical possibilities for universities post-Covid-19*, *Educational Philosophy and Theory* (pp. 30–31). <https://doi.org/10.1080/00131857.2020>
- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, Hazards and Crisis in Public Policy*, *11*(2), 116–138. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12193>
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 541-547.
- Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2008). *Disrupting Class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). *First Things First: To live, to love, to learn, to leave a legacy*. New York, NY: Simon and Schuster.



- Gurr, D., & Drysdale, L. (2020). Leadership for challenging times. *International Studies in Educational Administration*, 48(1), 24-30.
- Drysdale, L., & Gurr, D. (2017). Leadership in uncertain times. *International Studies in Educational*, 45(2), 131-159.
- Dunn, R., Hattie, J., & Bowles, T. (2019) Exploring the experiences of teachers undertaking Educational Design Research (EDR) as a form of teacher professional learning. *Professional Development in Education*, 45(1), 151-167. DOI: 10.1080/19415257.2018.1500389
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *The Russell Sage Foundation Series on Trust. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Ganon-Shilon, S., Shaked, H., & Schechter, C. (2020). Principals' voices pertaining to shared sense-making processes within a generally-outlined pedagogical reform implementation. *International Journal of Leadership in Education*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1770864>
- Grisogono, A. M., & Radenovic, V. (2011). The Adaptive Stance-Steps towards teaching more effective complex decision-making. In Eighth International Conference on Complex Systems. Quincy, MA, June 26-July 1 (retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/275342327_The_Adaptive_Stance_-_steps_towards_teaching_more_effective_complex_decision-making).
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.

- Heifetz R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business School Press.
- Hsieh, M. H., Huang, H. Y., & Seah, M. (2014). *Leader driven organizational adaptation. Management Decision*, 52(8), 1410-1432. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2013-0380>
- Hulme, M., Beauchamp, G., Clarke, L., & Hamilton, L. (2021). Collaboration in times of crisis: Leading UK schools in the early stages of a pandemic. *Leadership and Policy in Schools*, 1-20. <https://10.1080/15700763.2021.1917623>
- Jefferies, S. S. (2017). Adaptive leadership in a socially revolving world: A symbolic interactionist lens of adaptive leadership theory. *Performance Improvement*, 56(9), 46-50. <https://doi.org/10.1002/pfi.21741>
- Kaden, U. (2020). COVID-19 school closure-related changes to the professional life of a K-12 teacher. *Education Sciences*, 10(6), 165. <https://doi.org/10.3390/educsci10060165>
- Kim, S., & Kim, J.-N. (2016). Bridge or buffer: Two ideas of effective corporate governance and public engagement: Bridge or buffer. *Journal of Public Affairs*, 16(2), 118–127.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 1-18. 30
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What We Know about Successful School Leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). *The nature and effects of transformational school leadership*
- Loader, D. (1997). *The Inner Principal*. London, UK: Falmer Press.



Marginson, S. (2020, March 26). Global HE As We Know It Has Forever Changed (retrieved from <https://www.brookings.edu/research/summer-learning-loss-what-is-it-and-what-can-we-do-about-it/>).

Mascio, F. D., Natalini, A., & Cacciatore, F. (2020). Public administration and creeping crises: Insights From COVID-19 pandemic in Italy. *The American Review of Public Administration*, 50(6–7), 621–627. <https://doi.org/10.1177/0275074020941735>

Morgan, H. (2020). Best practices for implementing remote learning during a pandemic. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 93(3), 135–141. <https://doi.org/10.1080/00098655.2020.1751480>

Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1108/JPCCC-05-2020-0017>

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage Publishing.

OECD. (2001). Scenarios for the Future of Schooling. What Schools for the Future. Schooling for Tomorrow. Center for Educational Research and Innovation, Schooling for Tomorrow Knowledge Bank (retrieved from www.oecd.org/site/schoolingfortomorrowknowledgebase/futuresthinking/scenarios/whatarescenarios.htm).

Park, V., Daly, A. J., & Guerra, A. W. (2012). Strategic framing: How leaders craft the meaning of data use for equity and learning. *Educational Policy*, 27(4), 645–675. <https://doi.org/10.1177/0895904811429295>

Sutherland, J. (2014). *Scrum: A revolutionary approach to building teams, beating deadlines and boosting productivity*. London, UK: Random House Business Books.

Woulfin, S. L., Donaldson, M. L., & Gonzales, R. (2016). District leaders' framing of Educator evaluation policy. *Educational Administration Quarterly*, 52(1), 110–143. <https://doi.org/10.1177/0013161X1561666>

Ylimaki, R., & Jacobson, S. (Eds.) (2011). *US and Cross-National Policies, Practices and Preparation: Implications for successful instructional leadership, organizational learning, and culturally responsive practices*. Dordrecht, Netherlands: Springer-Kluwer

(<http://cci.mit.edu/>). The MIT Center for Collective Intelligence. Diunduh pada 21 Agustus 2022.

pinan sekolah: strategi menghadapi pandemi

ORIGINALITY REPORT

6%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

edukatif.org

Internet Source

2%

2

jurnal.ahmar.id

Internet Source

1%

3

ppm-manajemen.ac.id

Internet Source

1%

4

edu.thecommonwealth.org

Internet Source

1%

5

tariyuza.blogspot.com

Internet Source

<1%

6

wisdomofthecrowd.files.wordpress.com

Internet Source

<1%

7

id.scribd.com

Internet Source

<1%

8

www.coursehero.com

Internet Source

<1%

9

www.downtoearth-indonesia.org

Internet Source

<1%

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

pinan sekolah: strategi menghadapi pandemi

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20
